BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti tetapi setiap dalam penelitian yang ada terdapat keunikan sendiri antara satu dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan tempat penelitian, obyek penelitian, dan literatur yang digunakan peneliti sendiri berbeda. Penelitian yang mendasari ini adalah:

1. *Pertama,* Penelitian yang dilakukan oleh Seiniyeh Tusarrifah mahasiswa IAIN Jember yang berjudul "Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah Dalam Perspektif Feminis Muslim (study kasus di SD Islam Miftahul Ulum Desa Pringgondani Kecamatan Sumber Jambe Tahun Ajaran 2011/2012)"

   Penelitiannya tentang perspektif feminis muslim terkait tentang kepemimpinan perempuan dan adanya kesetaraan antara laki-laki dengan perempuan. Kepemimpinan yang ada di SD Islam Miftahul Ulum Pringgondani membuktikan bahwa seorang perempuan juga mampu menjadi seorang pemimpin layaknya seorang laki-laki yang juga menjadi seorang pemimpin, menjadi motivator, mengambil keputusan, dan membimbing bawahan. Dan hal ini juga menunjukan bahwa tidak ada yang lebih tinggi dan tidak ada yang lebih rendah antara perempuan dengan laki-laki. Yang membedakan dari keduanya adalah amal dan

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

perbuatannya dihadapan Allah. Dan tidak selayaknya seorang perempuan dimarginalkan dan menjadi korban ketidak adilan gender.

Perbedaan yang terletak pada penelitian tersebut memfokuskan pada kepemimpinan perempuan dilihat dari feminis muslim, sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan pada efektifitasnya kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

2. *Kedua,* Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Aida Thohir mahasiswa IAIN Jember dengan judul "Kepemimpinan Perempuan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Pendidikan. (Study Kasus di Madrasah Tsanawiyah Annuriyah Kaliwining Rambipuji Jember Tahun 2012/2013)". Penelitiannya yaitu bahwasanya pengembangan manajemen pendidikan yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan sudah cukup baik walaupun ada yang masih kurang maksimal dalam pengembangannya.

   Perbedaan yang terletak pada penelitian tersebut memfokuskan pada kepemimpinan perempuan kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan. Sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan efektifitas kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

3. *Ketiga,* Penelitian yang dlakukan oleh Imroatussholihah mahasiswa IAIN Jember dengan judul "Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Al-azhar Jember Tahun Pelajaran 2013/2014". Penelitiannya yaitu tentang peran kepemimpinan perempuan sebagai administrator. Kompetensi yang dimiliki kepemimpinan perempuan sebagai administrator sudah dilaksanakan secara berkelanjutan. Dan selanjutnya yaitu peran kepemimpinan perempuan sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru melakukan supervisor seminggu sekali bersama dengan waka kurikulum.

   Perbedaan yang terletak pada penelitian tersebut memfokuskan pada peran kepemimpinan perempuan sebagai administrator dan sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan efektifitas kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

Tabel 2.1

Perbedaan dan Persamaan Dengan Peneliti Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
	Seiniyeh Tusarrifah	Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah Dalam	Peneliti tedahulu memfokuskan pada kepemimpinan perempuan dilihat dari	sama-sama meneliti tentang kepemimpin

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

		Perspektif Feminis Muslim (study kasus di SD Islam Miftahul Ulum Desa Pringgondani Kecamatan Sumber Jambe Tahun Ajaran 2011/2012)"	feminis muslim. Sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan pada efektifitasnya kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.	an perempuan sebagai kepala sekolah.
2	Nurul Aida Thohir	"Kepemimpinan Perempuan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Pendidikan. (Study Kasus di Madrasah Tsanawiyah Annuriyah Kaliwining	Peneliti terdahulu memfokuskan pada kepemimpinan perempuan kepala madrasah dalam pengembangan pendidikan. Sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan efektifitas	sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

		Rambipuji Jember Tahun 2012/2013)".	kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.	
3	Imroatussholihah	"Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMA Al-azhar Jember Tahun Pelajaran 2013/2014".	Peneliti terdahulu memfokuskan pada peran kepemimpinan perempuan sebagai administrator dan sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru. Sedangkan penelitian yang diteliti ini memfokuskan efektifitas kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.	sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

B. Kajian Teori

1. Efektifitas Kepemimpinan Perempuan Sebagai Kepala Sekolah

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi kelompok untuk memperbaiki budayanya, selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.[1]

Terry mengartikan kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka.[2]

Sedangkan Josep C Rost mendefinisikan Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.[3]

Dalam pandangan tradisional, perempuan diidentikan dengan sosok yang lemah, halus dan emosional. Sementara laki-laki digambarkan sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memposisikan

[1] Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 2.
[2] George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), 152.
[3] Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 3.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki.

Berbagai stereotip dan konstruksi sosial yang terbentuk sejak lama tentang perempuan. Membuat sebagian perempuan terpengaruh dengan menjadikan jenis kelamin sebagai penghalang.

Perubahan zaman dan mobilitas sosial mendorong perempuan tidak hanya bercita-cita menjadi ibu rumah tangga yang baik tapi juga mengaktualisasikan diri dan berkarya untuk masyarakat.[4]

Sejalan dengan gerakan emansipasi dan gerakan kesetaraan gender yang intinya berusaha menuntut adanya persamaan hak perempuan dalam berbagai bidang kehidupan, maka setahap demi setahap telah terjadi pergeseran dalam mempersepsi tentang sosok perempuan. Mereka tidak dipandang lagi sebagai sosok lemah yang selalu berada pada garis belakang, namun mereka bisa tampil di garis depan sebagai pemimpin yang sukses dalam berbagai sektor kehidupan, yang selama ini justru dikuasai oleh kaum laki-laki.

Dalam konteks pendidikan, fenomena kepemimpinan perempuan memang telah menjadi daya tarik tersendiri untuk diteliti lebih jauh. Studi yang dilakukan Coleman menunjukkan kepala-kepala sekolah dan para manajer senior perempuan lainnya di Inggris dan Wales mengindikasikan mereka cenderung berperilaku model kepemimpinan transformatif dan partisipatif. Hasil lain dari studi yang dilakukan Jirasinghe dan Lyons

[4] Fitria Zelfis, *Bukan Perempuan Biasa* (Yogyakarta: Buku Pintar, 2013), 13.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

mendeskripsikan tentang kepribadian pemimpin perempuan sebagai sosok yang lebih supel, demokratis, perhatian, artistik, bersikap baik, cermat dan teliti, berperasaan dan berhati-hati. Selain itu, mereka cenderung menjadi sosok pekerja tim, lengkap dan sempurna. Mereka juga mengidentifikasi diri dan mempersepsi dirinya sebagai sosok yang lebih rasional, keras hati, aktif dan kompetitif.[5]

Dalam hal-hal tertentu terdapat perbedaan penting antara laki-laki dan perempuan dalam manajemen dan kepemimpinan, sebagaimana disampaikan oleh Shakeshaft berdasarkan hasil peninjauan ulang penelitian di Amerika Serikat, bahwa:

a. Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan, guru dan murid.
b. Perempuan menghabiskan banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan koleganya, walaupun mereka bukanlah perempuan.
c. Mereka lebih informal.
d. Mereka peduli terhadap perbedaan-perbedaan individual murid.
e. Mereka lebih memandang posisinya sebagai seorang pemimpin pendidikan daripada seorang manajer, dan melihat kerja sebagai suatu pelayanan terhadap komunitas
f. Terdapat suatu sikap kurang menerima terhadap para pemimpin perempuan dari pada laki-laki. Oleh karenanya, para pemimpin perempuan hidup dalam dunia yang terpendam dan gelisah.

[5] https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/25/kepemimpinan-perempuan/ (25 Oktober 2015)

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

g. Mereka bisa mendapatkan kepuasan yang banyak dari instruksi supervisi dan sementara laki dari adminsitrasi.

h. Dalam komunikasi, mereka dapat tampil lebih sopan dan tentatif daripada laki-laki, yang cenderung sederhana dalam memberikan statemen. Bahasa tubuh juga berbeda, yang menunjukkan bahwa perempuan lebih rendah daripada laki-laki.

i. Perempuan cenderung lebih menggunakan model manajemen partisipatoris, dan menggunakan strategi-strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik.[6]

Dalam *psychological bulletin* diuraikan bahwa berbagai penelitian dalam kepemimpinan mengungkapkan bahwa perempuan pemimpin umumnya menggunakan prinsip kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional antara lain adalah pemimpin yang berorientasi pada pendukung, prinsip, dan perubahan. Tampak disini perempuan pemimpin umumnya lebih berorientasi pada pendukung. Penelitian mengungkapkan bahwa perempuan pemimpin memberdayakan para pendukung dengan memberi kesempatan kepada orang-orang yang mereka pimpin untuk menyatakan pendapat dan memberi masukan. Rosener menemukan diantara sampel manajer perempuan yang efektif memiliki kecenderungan lebih besar mengunakan gaya atau model transformasional dari pada pria. Saat manajer

[6] https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/05/25/kepemimpinan-perempuan/ (25 Oktober 2015)

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

perempuan memotivasi para bawahan untuk mentransformasi minat mereka sendiri ke dalam tujuan organisasi.[7]

Eagly dan Jonson menemukan bahwa konteks membentuk gaya kepemimpinan terhadap pria dan wanita, dan peran wanita yang didominasi oleh pria kurang berorientasi interpersonal. Adapun perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita menurut Bass dan Avolio adalah sebagai berikut:

a. *Interpersonally Concern.* Wanita lebih mungkin untuk mendapatkan kesuksesan secara interpersonal dalam sebuah kelompok, sedangkan pria lebih fokus untuk memperoleh kesuksesan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
b. *Differences in Idealized Leadership.* Wanita yang demokratis menekankan pentingnya untuk menjadi bermanfaat bagi orang lain, penuh kasih sayang, terbukaan, dan menerima kesalahan. Sedangkan pria lebih condong kepada sifat yang lebih matang, bersifat memaksa, dan kompeten.
c. *Differences in Leadership Behaviour.* Pemimpin wanita dideskripsikan oleh bawahan pria dan wanita, secara signifikan lebih tinggi pada penilaian menggunakan *Leader Description Questionnaire For 12 (LBDQ-XII)* daripada pemimpin pria dalam hal representasi, *persuasivennes,* dan *emphasis.*
d. *Differences in Involvement.* Wanita yang muncul sebagai pemimpin dari tiga orang kelompok laboratorium menunjukan lebih intensif

[7] T Hani Handoko dkk, *Manajemen Dalam Berbagai Perspektif* (Jakarta: ERLANGGA, 2011), 122.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

keterlibatannya dengan tugas daripada pria yang muncul sebagai pemimpin.[8]

Kajian-kajian karakteristik kepemimpinan efektif berkembang seiring dengan perkembangan dinamika organisasi. Dalam study efektifitas orang cenderung ditemukan keragaman karakteristik kepemimpinan efektif.

Mengingat tugas kepemimpinan yang kompleks, pengertian kepemimpinan tidak dapat dibatasi secara pasti, termasuk pengertian kepemimpinan efektif di sekolah. Namun, sejumlah rujukan menjelaskan bahwa kepemimpinan efektif di sekolah dapat berkait dengan kepemimpinan kepala sekolah di sekolah yang efektif. Atas dasar pandangan ini, maka kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan faktor-faktor potensial bagi ketercapaian tujuan sekolah.[9]

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat berperan sebagai administrator, supervisor, dan pemimpin pendidikan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat, seperti dijelaskan oleh prof J. F. Tahelele bahwa pada hakikatnya tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah sangat berat. Walaupun membagi-bagikan ia telah membagikan tugas dan tanggung jawab itu kepada pembantu-pembantunya dan bagian-bagian lain sebagai jumlah komponen

[8] Ibid., 122.
[9] Surya Dharma, *Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pendidikan Persekolahan* (Jakarta: Direktur Tenaga Kependidikan, 2007), 8.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

kegiatan yang ada di sekolahnya, ia akan tetap menjadi orang yang pertama dalam memikul beban tanggung jawab untuk menyelamatkan anak-anak didiknya sampai pada tujuannya.[10]

Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin, manajer, dan pengajaran. Jenis kepemimpinan yang dipilih untuk diterapkan disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi lembaga masing-masing apakah transaksional, transformasional atau visioner, gabungan antara dua atau ketiganya. Penerapan jenis kepemimpinan ini dalam rangka mendukung kesuksesan peran kepemimpinan, manajerial, dan pengajaran kepala sekolah. Dengan pelaksanaan peran kepemimpinan, manajerial, dan pengajaran yang didukung oleh jenis kepemimpinan transaksional, transformasional, dan visioner kepala sekolah akan menjadi efektif. Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah akan membawa kepada efektifitas sekolah.[11]

Kepemimpinan kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan di sekolah. Untuk itu, kepemimpinan kepala sekolah harus mampu menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam melaksanakan kepemimpinan, kepala sekolah dapat dikatakan melaksanakan kepemimpinan efektif dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah sebagai berikut:

[10] Henyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 229.
[11] Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Praktiknya* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 27.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan lancar serta produktif.
b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan kepala sekolah dan pendidikan.
d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai.
e. Bekerja dengan tindakan manajemen.
f. Berhasil mewujudkan tujuan kepala sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[12]

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala sekolah sebagai kunci kesuksesan. Kepala sekolah tidak hanya memberi layanan saja tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek, dan emosi untuk memperbaiki sekolah. Kepala sekolah merupakan sosok unik membantu sekolah, ber*image* tentang

[12] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 76.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

apa yang dapat dilakukan, memberi arahan atau dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.[13]

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: a. Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, b. apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas sekolah, dan c. Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.[14]

Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Selain itu juga, terdapat indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif sebagai berikut:

a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
b. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas, dan terbuka.
c. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah.

[13] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala seklah Dalam Mengembangkan Budaya mutu* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), 68-69.
[14] E Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 19.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

d. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan prestasi belajar.
e. Memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada seluruh warga sekolah.[15]

Sementara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
e. Bekerja dengan tim manajemen.
f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[16]

Penelitian kepala sekolah efektif di Sekolah Dasar (SD) telah berhasil dilakukan oleh Bossert dan kawan-kawan, sebagaimana dikutip oleh Mc. Pherson dkk yaitu: a. Progam kuat yaitu mengetahui masalah belajar di sekolah dan mampu mengalokasikan sumberdaya secara efektif, b. Memberi pertalian secara logis yaitu tujuan pembelajaran terkonsep baik standar tinggi,

[15] Ibid,. 20.
[16] E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 126.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

membuat frekuensi kunjungan kelas menimbulkan insentif untuk belajar, dan c. Menjaga disiplin murid.[17]

Pendeknya, untuk menjadi kepala sekolah yang efektif memerlukan prasyarat yang tidak ringan. Selain berpengetahuan luas, mampu memberikan keteladanan dan beretos kerja tinggi, yang tidak boleh dilupakan kepala sekolah selaku manajer di satuan pendidikan (sekolah) harus mampu membangun kekompakan kerja secara internal dan juga mampu membangun sinergi kerja dengan pihak luar sekolah yang terkait.[18]

2. Model Kepemimpinan

Teori atau pendekatan model-model kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: a. Teori sifat, b. Teori perilaku kepribadian, c. Teori atribusi pemimpin, d. Teori kepemimpinan karismatik, e. Teori transaksional dan transformasional, f. Teori situasional.[19]

a. Teori sifat (*Traith Approach/Theory)*

Teori pendekatan sifat atau *trait approach theory,* kadang disebut sebagai *greath man theory* merupakan pendekatan teori kepemimpinan awal.

Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa, beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa karakter yang tidak dimiliki oleh orang lain. Kepemimpinan sifat menekankan atribut-

[17] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), 71.
[18] Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010), 167.
[19] Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011)65.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

atribut pribadi dan karakteristik fisik dan kepribadian dari sang pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa. Menurut Stogdill bahwa, para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.

Menurut Feldmon dan Arnold Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan teori ini telah banyak dilakukan. Stogdil membedakan karakteristik yang menunjukan pemimpin yang efektif yaitu: 1). kepribadian, 2). kemampuan, dan 3). Keterampilan sosial.

Menurut Ordway Tead ada sembilan macam sifat atau perangai yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

1) Energi jasmani dan rohani *(physical and nervous energy)*
2) Kepastian akan maksud dan arah tujuan *(a sense of purpose and direction)*
3) Antusiasme atau perhatian yang besar
4) Ramah tamah, penuh rasa persahabatan dan ketulusan hati (*friendlieness and effecticeness)*
5) Integritas atau pribadi yang bulat *(integrity)*
6) Kecakapan teknis *(technical mastery)*
7) Mudah mengambil keputusan *(decisioness)*
8) Cerdas *(intelligence)*
9) Kecakapan mengajar *(teaching skill))*

Sifat-sifat tersebut untuk para pemimpin pada umumnya, tetapi pada prakteknya kesepuluh sifat tersebut tidak harus bersama-sama

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dimiliki oleh seorang pemimpin melainkan sangat bergantung pada tingkat kondisi dari pengikutnya.

Sedangkan menurut Davis dan Stogdill dalam Wahjosumidjo. Terdapat empat macam sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

1) Intelegensia

   Pada umumnya para pemimpin memiliki kecerdasan yang relatif lebih tinggi dari bawahan.

2) Kematangan dan Keluasaan Pandangan sosial

   Para pemimpin harus lebih matang dan lebih luas dalam hal yang bertalian dengan masyarakat.

3) Mempunyai Motivasi dan Keinginan Berprestasi

   Seorang pemimpin diharapkan harus selalu mempunyai dorongan yang besar untuk dapat menyelesaikan sesuatu.

4) Mempunyai Kemampuan Mengadakan Hubungan antara Manusia.[20]

Sedangkan dari beberapa hasil studi, ditemukan keterangan *trait theory* yaitu: 1). Terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin, 2). keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter personal, tetapi justru banyak ditentukan oleh dari apa yang dilakukan pemimpin, dan 3). Keefektifan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi.

[20] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang:UIN-MALIKI PRESS, 2010), 16.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan seperti tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektifitas kepemimpinan dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin, justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b. Teori perilaku kepemimpinan *(Behaviour Approach/Theory)*

Pendekatan kepemimpinan yang berdasarkan teori sifat, kenyataannya tidak dapat menjawab dan menjelaskan pertanyaan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan berbasis pada perilaku seorang pemimpin. Teori berdasarkan pendekatan perilaku ini tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tetapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tetapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok.

Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

sifat-sifat *(traits)* soerang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasikan.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain James Owen berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. Robert F. Bales mengemukakan hasil penelitiannya, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi *(shared leadership),* seumpama satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota lainnya melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama: a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, dan b. fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

lancar, Persetujuan dengan kelompok lain, dan penengahan perbedaan pendapat.[21]

c. Teori Atribusi Pemimpin

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu.

Teori ini mengatakan bahwa pemahaman akan dan kemampuan memprediksi bagaimana orang akan bereaksi atas suatu peristiwa dapat ditingkatkan dengan mengetahui penjelasan sebab dari peristiwa itu.

Teori ini menyangkut atribusi pemimpin. Dimana pemimpin harus dapat menggolongkan sebab dari perilaku pengikut atau bawahan apa termasuk kategori: manusia, kesatuan, atau konteks. Contoh peristiwa jeleknya kualitas. Ini apa disebabkan manusia (misalnya: kemampuan tidak memadai), Tugas (kesatuan administrasi, koordinasi bagian atau lainnya yang ada), atau beberapa kejadian unik yang mengelilingi kejadian.[22]

d. Teori Kepemimpinan Karismatik

Pendekatan teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu pengembangan teori kepemimpinan atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa, para pengikut membuat atribusi kemampuan kepemimpinan hebat dan luar biasa dari perilaku pemimpin.

[21] T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi Kedua,* (Yogyakarta: BPFE, 2009), 299.
[22] Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Ketiga,* (Penerbit PT Rajagrafindo Persada, 2013), 9.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Kharisma sendiri artinya sesuatu perilaku individu yang memberikan inspirasi, dukungan, dan penerimaan bagi bawahan. Adapun yang dimaksud dengan kepemimpinan kharismatik atau *charismatic leadership* adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan, dan dukungan para bawahan.

Griffin menjelaskan bahwa paling tidak, terdapat 3 elemen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin karismatik, yaitu:

1) Mampu menyusun visi bagi masa depan, mampu menerapkan harapan yang tinggi, serta mampu memberikan perilaku yang mendukung pencapaian harapan yang tinggi tersebut.
2) Mampu untuk memberikan kekuatan kepada orang lain untuk menunjukan kinerja yang baik dan terdorong untuk berprestasi, percaya diri, dan terdorong untuk meraih kesuksesan.
3) Mampu membangun relasi dengan orang lain melalui dukungan, empati, dan keyakinan akan kemampuan yang dimiliki orang lain.[23]

Adapun perilaku pemimpin kharismatik adalah :

1) Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan diantara pengikutnya.

[23] Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Penghantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2006), 273.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

2) Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya.
3) Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya.
4) Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.[24]

e. Teori Transaksional dan Transformasional

Pada perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yan ditampilkan pimpinan dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi. Oleh karena itu muncullah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional.

1). Kepemimpinan Transaksional

Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Kudisch, mengemukakan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai :

a). Mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya.

[24] Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik* (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 20.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

b). Intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan.

c). Reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan.

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.

Bernard M. Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, secara proaktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya, dan pemimpin harus membantu mengarahkan bawahannya pada peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkannya melalui penetapan tujuan yang jelas, penjelasan keterkaitan antara kinerja

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

penghargaan, serta memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya.[25]

Jadi kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

2). Ciri-ciri Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan dan tanggung. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transaksional kepala sekolah mengandaikan adanya tawar menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan-perbaikan evaluasi program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah.

[25] Babun Suharto, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan* (Surabaya: AprintA, 2006), 60.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Kepala sekolah transaksional belajar tentang cara belajar (*learning how to learn*). Kepala sekolah belajar dari aneka pengalaman dan mempertahankan keyakinan atas nilai-nilai mereka. Kepala sekolah transaksional juga memiliki kemampuan motivasi dan memberdayakan guru dan stafnya. Dampaknya adalah terwujudnya perilaku organisasi sekolah (*school organization behavior*).[26]

Kepemimpinan transaksional menurut Bass memiliki karakteristik sebagai berikut :

a). *Contingent reward*

Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.

b). *Active management by exception*

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.

c). *Pasive management by exception*

Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.

d). *Laissez faire*

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.[27]

[26] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 141.
[27] Djoko Widodo, *Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional di SMK Non Teknik, Fakultas Ekonomi* (UNNES, 2012.) 132.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

3). Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.[28]

McFarlan mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pfiffner kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Istilah transformasional berinduk dari kata to *transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Jadi, seorang kepala sekolah bisa disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah sumberdaya baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah.

[28] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 53.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumberdaya yang dimaksud yaitu sumberdaya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain.

Kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangam visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.

Faktanya secara garis besar, kepemimpinan transformational merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Frame ini memunculkan suatu bentuk definisi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan :

"A leadership perspective that explains how leaders change team or organization by creating, communicating, and modelling a vision for the organization or work unit, and inspiring employees to strive for that vision".[29]

Beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan

[29] Bahar agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership Ilustrasi di bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 18.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan : a. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut, 2. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dan pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi, 3. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dan tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.[30]

4). Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas, produktif serta profesional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada.

[30] Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership* (Yogyakarta: Parama Publising, 2015), 216.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Ciri pemimpin transformasional diantaranya:

a). Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.

b). Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi

c). Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.[31]

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya:

a) *Charisma*

Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

b) *Inspiration*

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c) *Intellectual Stimulation*

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

d) *Individualized Consideration*

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.[32]

[31] Mulyono, *Educational Leadership Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 135-136.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

5) **Perbedaan Kepemimpinan Transaksional DenganTransformasional**

Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki perbedaan esensial dalam konstruksi perilaku kepemimpinan tetapi sifatnya saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Seberapa besar kombinasinya tergantung dari situasi masing-masing.

Menurut pemikiran Bass, kepala sekolah transaksional bekerja di dalam budaya organisasi sekolah seperti yang ada, sedangkan kepala sekolah transformasional mengubah budaya organisasi sekolah. Perbedaan esensial antara pemimpin transaksional dan transformasional berikut ini :

a). Kepemimpinan Transaksional

(1). Pemimpin menyadari hubungan antara usaha dan imbalan

(2). Kepemimpinan adalah responsif dan orientasi dasarnya adalah berurusan dengan masalah sekarang.

(3). Pemimpin mengandalkan bentuk-bentuk standar bujukan, hadiah, hukuman dan sanksi untuk mengontrol pengikut.

(4). Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang dikehendaki.

(5). Kepemimpinan tergantung pada kekuatan pemimpin memperkuat bawahan untuk berhasil tawar-menawar.

[32] Djoko Widodo, *Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional di SMK Non Teknik, Fakultas Ekonomi* (UNNES, 2012), 133.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

b). Kepemimpinan Transformasional

(1). Pemimpin membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka bertindak di luar kerangka dari apa yang digambarkan sebagai hubungan pertukaran.

(2). Kepemimpinan adalah bentuk proaktif dan harapan-harapan baru pengikut.

(3). Pemimpin menciptakan kesempatan belajar bagi pengikut mereka dan merangsang pengikutnya untuk memecahkan masalah.

(4). Pemimpin memiliki visi yang baik, retoris dan keterampilan manajemen untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.

(5). Pemimpin memotivasi pengikutnya bekerja untuk tujuan yang melampaui kepentingan pribadi.[33]

f. Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional atau *the situational leadership theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager,* yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*.

Definisi kepemimpinan situasional adalah "*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*". Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan

[33] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 144.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektifitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tetapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan atau kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

Feldnon, Arnold, hoy dan Miskel Gorton, bahwa dari perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa tidak setiap organisasi bisa digunakan pendekatan kepemimpinan yang sama. Beberapa penelitian menunjukan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada orang cenderung lebih efektif. Beberapa penelitian lain

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

menunjukan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada tugas justru lebih efektif.[34]

Hasil-hasil penelitian Roger dan Alvin ternyata kemudian menunjukkan, gaya kepemimpinan cenderung sangat bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Kalau kita menganggapnya dalam satu garis kontinum sebagai dua gaya kepemimpinan ini dan itu sangat tidak tepat. Meskipun perilaku banyak pemimpin terutama ditandai oleh kegiatan-kegiatan mereka memberikan pengarahan atau perintah kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas, namun cukup banyak juga pemimpin yang lebih memusatkan perhatian mereka padapenciptaan suasana yang mendukung terjalinnya hubungan baik antaradirinya dengan para bawahannya.

Kepemimpinan Situasional menurut Harsey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal sebagai berikut ini:

1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin
2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.[35]

3. Memberdayaan Guru

Aspek kunci peran kepemimpinan dalam pendidikan adalah memberdayakan para guru untuk memberi mereka kesempatan secara maksimum guna mengembangkan belajar siswanya.[36]

[34] Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011), 70.
[35] Miftaf Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2009), 63.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Untuk mewujudkan pendidikan bermutu dan *output* pendidikan bermutu, faktor guru sangat dominan. Walaupun faktor guru lebih besar kontribusinya daripada manajemen sekolah, namun peran manajemen sekolah secara total mungkin saja lebih besar, karena manajemen sekolah yang baik memungkinkan terwujudnya guru yang lebih baik. Sehingga manajemen sekolah memiliki pengaruh dua sisi terhadap mutu pendidikan, baik secara langsung maupun melalui pengadaan guru yang baik.

Salah satu faktor dalam upaya meningkatkan kualitas SDM sekolah adalah guru, melalui mereka pendidikan diimplementasikan dalam tataran mikro, ini berarti bahwa bagaimana kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran akan terletak pada bagaimana guru melaksanakan tugasnya secara profesional serta dilandasi oleh nilai-nilai dasar kehidupan yang tidak sekedar nilai material, namun juga nilai-nilai transenden yang dapat mengilhami pada proses pendidikan ke arah suatu kondisi ideal dan bermakna bagi kebahagiaan hidup peserta didik, serta masyarakat keseluruhan.

Guru merupakan modal dan asset pendidikan bila dapat diberdayakan secara optimal. Sebaliknya menjadi beban pendidikan jika pemberdayaannya tidak dibarengi dengan kompetensi yang memadai. Guru yang berkualitas akan mampu bersaing dan ia perlu dapat pengembangan sehingga memiliki kompetensi yang memadai dalam

[36] Rohmat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek* (Bandung: PT Revika Aditama, 2008), 37.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

mengajar. Faktor yang menjadi penyebab mengapa mutu pendidikan Indonesia masih rendah dan jauh dari harapan karena kuantitas dan kualitasnya belum memadai serta penyebaran yang belum merata. Masih banyak sekolah di daerah-daerah yang mengalami kekurangan mutu, sedang guru yang ada saat ini kualifikasinya masih banyak yang belum memenuhi syarat, dan masih yang tidak layak mengajar.

Dengan demikian, selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, mestinya yang menjadi perhatian besar dalam rangka perwujudan pendidikan bermutu di negeri ini adalah persoalan guru, khususnya yang menyangkut kompetensi, kapabilitas, dan integritas guru dalam menjalankan tugasnya.

Pemberdayaan adalah terjemahan dari *empowerment* dan menurut Merriam Webster dan Oxford English Dictionary, kata *empowement* mengandung dua pengertian, yaitu : 1. *To give power* atau *authority* to atau memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain, 2. *To give ability to* atau e*nable* atau usaha untuk memberi kemampuan atau kekuatan.

Pemberdayaan dapat diartikakan sebagai penguatan masyarakat atau bagian dari kelompok masyarakat untuk dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi masa depannya. Dengan kata lain pemberdayaan merupakan pemberian wewenang untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan.

Pemberdayaan guru adalah langkah yang harus dilakukan dalam mengurai mutu pendidikan kita dan meningkatkan kualitas guru secara keseluruhan. Pemberdayaan ditujukan untuk menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari halangan yang hanya memperlambat reaksi dan merintangi aksi mereka.

Pemberdayaan harus didukung sejumlah etika yang konsisten dilaksanakan orang-orang yang hidup di dalamnya. Etika dari pemimpin yang memberdayakan adalah menghormati orang dan menghargai kekuatan dan kontribusi mereka yang berbeda-beda, menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka, jujur, bertanggung jawab untuk bekerjasama dengan yang lain, mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi, mementingkan kepuasaan pelanggan, berusaha memenuhi kebutuhan akan adanya perbaikan sebagai suatu proses yang tetap dimana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif.

Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah, para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip penting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan para guru

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan itu diharapakan para guru memiliki kepercayaan diri.[37]

Dalam standar kompetensi guru, pemberdayaan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sekolah melalui kinerja guru agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif, dan efisien. Pada sisi lain, untuk memberdayakan sekolah harus pula ditempuh upaya-upaya memberdayakan peserta didik dan masyarakat setempat, disamping mengubah paradigma pendidikan yang dimiliki oleh para guru dan kepala sekolah. Para guru dan kepala sekolah perlu lebih dahulu tahu, memahami akan hakikat, manfaat, dan proses pemberdayaan peserta didik. Standar kompetensi guru sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi guru agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pemberdayaan guru melalui standar kompetensi guru bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen keberhasilan pemberdayaan guru melalui standar kompetensi seperti, daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar

[37] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 185.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Mulyasa pada Kompri bahwa pada dasarnya pemberdayaan guru melalui standar kompetensi guru terjadi melalui beberapa tahapan. *Pertama,* guru-guru mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melalui tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, pada tahap *kedua,* mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Akhirnya , *ketiga,* seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri, para guru bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

a. Faktor Pendukung

Faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan mencakup: gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, gotong royong dan kekeluargaan, organisasi formal dan non formal, dan *input* manajemen.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

1) Gerakan Peningkatan Kualitas Pendidikan Yang Dicanangkan Pemerintah

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan terus menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. "Gerakan peningkatan mutu pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002. Hal ini merupakan momentum yang paling tepat dalam rangka mengantisipasi dan mempersiapkan peserta didik memasuki era-era globalisasi, yang berapa indikatornya telah dapat dirasakan sekarang ini, dimana teknologi mampu menembus batas-batas antar wilayah dan antar negara. Kesemuanya itu perlu dipersiapkan melalui pendidikan yang berkualitas di bawah kepemimpinan kepala sekolah.

2) Gotong-royong dan Kekeluargaan

Gotong-royong dan kekeluargaan dapat menghasilkan dampak positif *(sinergistic effect)* dalam suatu pekerjaan. Gotong-royong dan kekeluargaan yang membudaya dalam kehidupan masyarakat Indonesia masih dapat dikembangkan dalam mewujudkan kepala sekolah profesional, menuju terwujudnya visi pendidikan menjadi aksi nyata di sekolah. Kondisi ini dapat ditumbuh kembangkan oleh para pengawas dengan menjalin kerja sama dan memepererat hubungan sekolah dengan masyarakat dan dunia kerja, terutama yang berada di lingkungan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin formal memiliki kharisma yang cukup kuat, serta dapat menjadi teladan dan panutan masyarakat.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

3) Organisasi Formal dan Informal

Di lingkungan pendidikan sekolah pada berbagai wilayah Indonesia, dari sabang sampai merauke umumnya telah memiliki organisasi formal terutama yang berhubungan dengan profesi pendidikan seperti kelompok kerja pengawas sekolah (KKPS), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), musyawarah kepala sekolah (MKS), dewan pendidikan, dan komite sekolah. Organisasi-organisasi tersebut sangat mendukung tumbuh kembangnya kepala sekolah profesional yang mampu melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.

4) *Input* Manajemen

Paradigma baru kepala sekolah profesional perlu ditunjang oleh input manajemen yang memadai dalam menjalankan roda sekolah, dan mengelola sekolah secara efektif. *Input* manajemen telah dimiliki seperti tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, progam yang mendukung implementasi, ketentuan-ketentuan yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah dalam bertindak, serta adanya sistem pengendalian mutu yang handal untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah dirumuskan dapat diwujudkan di sekolah.

Kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus fokus pada pelanggan, melalui peningkatan kualitas pembelajaran, dan kualitas lulusan dari sekolahnya, meningkatkan

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

kualitas dan kualifikasi tenaga kependidikan, serta mendorong peserta didik untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Disamping itu, perlu menggalang partisipasi masyarakat dan orang tua dalam pengelolaan pendidikan dan komite sekolah melalui dewan pendidikan dan komite sekolah. Dewan pendidikan dan komite sekolah yang dibentuk harus melibatkan dan mencakup yayasan, kepala sekolah, guru, perwakilan orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, dan dinas pendidikan. Lembaga ini bertugas menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan pendidikan, merumuskan dan menetapkan visi dan misi serta tujuan sekolah.[38]

b. Faktor Penghambat

Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup: sistem politik kurang stabil, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan, kurang sarana dan prasarana, lulusan kurang mampu bersaing, dan belum tumbuhnya budaya mutu.

1) Sistem Politik Yang Kurang Stabil

Sistem politik yang kurang stabil dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara, telah menimbulkan berbagai masalah kehidupan di masyarakat, merupakan faktor penghambat tumbuhnya kepala sekolah profesional. Pengembangan sumber daya pembangunan

[38] E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyusun MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 68.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

melalui sistem pendidikan yang memadai perlu ditunjang oleh sistem politik yang stabil, dan *political will* yang positif dari pemerintah. Termasuk dalam hal ini adalah anggaran belanja yang dialokasikan untuk pendidikan.

2) Wawasan Kepala Sekolah Yang Masih Sempit

Tidak semua kepala sekolah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Sempitnya wawasan tersebut terutama dalam kaitannya dengan berbagai masalah dan tantangan yang harus dihadapai oleh para kepala sekolah dalam era globalisasi sekarang ini, dimana kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi terutama teknologi informasi berlangsung begitu cepat. Begitu cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga menyulitkan sebagian kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, yang mampu menghasilkan lulusan untuk dapat bersaing di era kondisi yang penuh ketidak pastian dan kesemrawutan global.

Kondisi tersebut antara lain disebabkan oleh faktor kepala sekolah yang kurang membaca buku, majalah, dan jurnal. Kurang mengikuti perkembangan, jarang melakukan diskusi ilmiah, dan jarang mengikuti seminar yang berhubungan dengan pendidikan dan profesinya. Disamping itu, sempitnya wawasan kepala sekolah disebabkan oleh keberadaan kelompok kerja kepala sekolah (K3S) yang belum

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

didayagunakan secara optimal untuk peningkatan profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Demikian halnya dengan keberadaan musyawarah kepala sekolah (MKS), lembaga ini lebih berperan sebagai tempat berunding kepala sekolah untuk menentukan besarnya pungutan terhadap peserta didik untuk melakukan suatu kegiatan.

3) Pengangkatan Kepala Sekolah Yang Belum Transparan

Pengangkatan kepala sekolah yang belum transparan merupakan salah satu faktor penghambat tumbuh kembangnya kepala sekolah profesional. Hasil kajian menunjukan bahwa pengangkatan kepala sekolah dewasa ini belum atau tidak melibatkan pihak-pihak masyarakat dan dunia kerja. Disamping itu, keputusan pemerintah mengenai jabatan kepala sekolah selama empat tahun dan setelah itu dapat dipilih kemabali untuk satu peride berikutnya, belum dapat dilaksanakan. Hal tersebut secara langsung merupakan penghambat tumbuhnya kepala sekolah profesional yang mampu mendorong visi menjadi aksi dalam peningkatan kualitas pendidikan.

4) Kurang Sarana dan Prasarana

Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, bengkel, pusat sumber belajar (PSB), dan perlengkapan pembelajaran sangat menghambat tumbuhyan kepala sekolah profesional. Hal ini terutama berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk melengkapinya masih kurang. Disamping itu, walaupun pemerintah

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun dalam pemanfaatannya masih kurang. Beberapa kasus menunjukan bahwa banyaknya buku-buku paket yang belum didayagunakan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran, baik oleh guru maupun oleh peserta didik.

5) Lulusan Kurang Mampu Bersaing

Rendahnya kemampuan bersaing lulusan pendidikan sekolah banyak disebabkan oleh kualitas hasil lulusan, sehingga para lulusan masih sulit untuk bisa bekerja karena persyaratan untuk diterima sebagai pegawai di suatu lembaga atau dunia kerja dan industri kian hari kian bertambah, yang antara lain harus menguasai bahasa asing, komputer, dan kewirausahaan. Lulusan sekolah yang mau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi juga banyak, namun kemampuan bersaing dalam ujian pada umumnya masih rendah sehingga persentase mereka yang diterimanya dan rendah sehingga persentase mereka yang diterimanya dan bisa melanjutkan pendidikannya hanya sedikit.

6) Belum Tumbuhnya Budaya Mutu

Belum tumbuhnya budaya mutu, baik dari segi *input,* proses, maupun *output* pendidikan merupakan faktor penghambat tumbuhnya kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen. Dalam hal ini, sekolah harus selalu mengadakan peningkatan mutu, yakni kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.[39]

[39] Ibid., 72.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

5. Peningkatkan Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam pengertian umum, mutu arti derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil atau upaya) baik berupa barang atau jasa, baik yang berupa *tangibel* dan *intangibel*. Kata mutu atau kualitas masuk dalam kamus bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu *quality*. Dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa latin, *quails* atau *qualitus* yang artinya *what kind of.* Masuk dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis yaitu *qualite*. Dalam kamus lengkap bahasa Inggris. Kata ini mempunyai banyak arti diantaranya: 1). Suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, 2). Standart tertinggi sifat kebaikan, 3). Memiliki sifat kebaikan tertinggi.

Dari ketiga arti di atas, dapat dipahami bahwa mutu berkaitan dengan sifat yang baik. Dalam istilah yang lain bermutu berarti mempunyai sifat-sifat yang baik atau menyenangkan bagi yang merasakan atau mungkin bagi yang umum. Sering juga dalam pengertian umum kata bermutu berarti mempunyai sifat yang baik atau terbaik.[40]

Berbicara masalah mutu menurut Sallis tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseps Juran, dan Philip B. Crosby. Menurut Deming masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat, sistematis, dan pendekatan dengan dasar statistik untuk

[40] Daulat P Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad 21* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 107-108.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

memecahkan masalah kualitas. Ia juga menganjurkan dalam pemecahan masalah mutu dengan siklus terdiri: *plan, do, check,* dan *action.*[41]

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu bersifat statistik. Dia yakin bahwa, masalah mutu dapat dikembalikan kepada masalah kepuasan manajemen. Juran menganjurkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan, dari sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas.

Crosby menganggap bahwa, mutu itu gratis. Menurut crosby, terlalu banyak pemborosan dalam upaya peningkatan mutu, dan semua pemborosan, kegagalan, dan hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan.

Definisi mutu dan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa, produk pendidikan sekolah adalah layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan disekolah ditentukan oleh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Yang termasuk pelanggan pendidikan internal, yaitu guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu siswa, orang tua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan.

Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh *input,* proses, dan *output.* Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan kemampuan mengelola *input,* proses, dan mendayagunakan

[41] Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jember: Pena Salsabila, 2011), 82.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

sumber-sumber pendidikan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, *output* pendidikan.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus ada dan tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses. Segala sesuatu yang dimaksud adalah berupa sumberdaya, perangkat-perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai alat dan pemandu bagi berlangsungnya proses.

a). *Input* sumber daya terbagi menjadi dua, antara lain:

(1). *Input* sumberdaya manusia, meliputi: kepala sekolah, guru (termasuk guru BP), karyawan, dan siswa.

(2). *Input* sumberdaya non manusia, meliputi: peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan lain-lain.

b). *Input* perangkat lunak yaitu yang meliputi: struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana pendidikan, program pendidikan, dan lain-lain.

c). *Input* harapan-harapan yang berupa: visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah tersebut semakin tinggi tingkat kesiapan *input*, maka semaki tinggi pula mutu input tersebut.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Dari pembagian berbagai macam jenis-jenis *input* di atas, sudah jelas bahwa tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari kesiapan tingkat *input* itu sendiri.[42]

Proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (ditingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses dalam pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi. Dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki timgkat kepentingan tertinggi dibanding dengan proses-proses lainnya.

Proses akan dikatakan memiliki mutu yang tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan lain-lain) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan *(enjoyable learning)*, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mempunyai arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, namun pengetahuan yang mereka dapatkan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik

[42] Dikmenum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis sekolah :Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah paper kerja* (Jakarta: Depdikbud, 1999), 108.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

yaitu mereka mampu menghayati, mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang terpenting peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus atau mampu mengembangkan dirinya.

Dalam proses pendidikan, mencakup hal-hal sebagai berikut:

a). Keefektifan proses belajar mengajar

(1) Internalisasi apa yang dipelajari

(2) Mampu belajar cara belajar yang baik

b). Kepemimpinan sekolah yang kuat

(1) Kepala sekolah memiliki kelebihan dan wibawa (pengaruh)

(2) Kepala sekolah harus mengkoordinasi, menggerakkan, menyerasikan sumberdaya

c). Manajemen yang efektif

(1) Analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, kinerja, pengembangan, hubungan kerja, dan imbal jasa proporsional.

d). Memiliki budaya mutu

(1) Informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol

(2) Kewenangan sebatas tanggung jawab

(3) Hasil diikuti *rewards* atau *punishment*

(4) Kolaborasi dan sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama

(5) Warga sekolah merasa aman dan nyaman bekerja

(6) Suasana keadilan

(7) Imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Output pendidikan adalah kinerja sekolah. Sedangkan kinerja sekolah itu sendiri adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran (kuantitas, kualitas, dan waktu) yang telah dicapai. Produktifitas adalah hasil perbandingan antara *output* dan *input*. Baik *output* dan *input* adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas *input* berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Sedangkan kuantitas *output* berupa jumlah barang atau jasa yang tergantung pada jenis pekerjannya. *Output* sekolah dapat dikatakan berkualitas dan bermutu tinggi apabila prestasi pencapaian siswa menunjukan pencapaian yang tinggi dalam bidang:

a). Prestasi akademik, berupa nilai ujian semester, ujian nasional, karya ilmiah, dan lomba akademik.

b). Prestasi non akademik, berupa kualitas iman dan takwa, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakulikuler lainnya.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Untuk meningkatkan mutu sekolah diperlukan dukungan kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen sekolah yang efektif untuk mendukung kegiatan utama sekolah, yaitu proses belajar mengajar di kelas. Kepala sekolah yang efektif ialah kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan secara efektif. Oleh karena itu efektifitas kepemimpinan kepala sekolah adalah mereka yang membuka diri untuk adanya pengaruh guru dan pegawai terhadap persoalan penting sehingga produktivitas dan mutu kinerja sekolah akan bertambah baik jika semua unsur personil bekerja di bawah payung seorang pemimpin yang memenuhi harapan mereka. Sebaiknya, kepemimpinan kepala sekolah yang tidak efektif adalah kepemimpinan yang cenderung negatif, penuh kepalsuan dan kepura-puraan dikalangan guru dan pegawai, yang cenderung lain kata lain tindakan, tidak saling percaya dengan mengelak dari tanggung jawab, serta tidak melibatkan guru, bawahan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian kinerja guru dan pegawai merupakan dampak dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, sekolah harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan sekolah.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Benner mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu, yaitu a). Definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, b). Konsumen adalah seorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya "pembeli" atau "pembayar", c). Mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, d). Mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan, melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus-menerus, e). Peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, tetapi semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun dalamsetiap proses, f). Mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan sehingga terjadi "kesenjangan" antara penyerahan barang, g). Alat yang paling ampuh untuk menjamin terjadinya mutu adalah kerja sama (tim) yang efektif, dan h). Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Menurut Mantja Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam menajemen peningkatan mutu terkandung upaya : a). Mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi, b). Melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, c). Peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, d). Peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, e). Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan f). Peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat.[43]

IAIN JEMBER

[43] Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah*(Jogjakarta : Ar-Ruzz Media. 2013), 277.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id